

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kualitas pendidikan berpengaruh dalam membangun peradaban manusia. Ilmu pengetahuan dan teknologi canggih modern merupakan hasil dari mutu pendidikan yang bermutu. Immanuel Kant (1724–1804) (1803) pernah berkata: *“It is through good education that all the good in the world arises”*. Menurut Kant melalui pendidikan yang baik, semua kebaikan di dunia muncul (Reis Monteiro, 2015, hlm. 7). Etika moral, ilmu pengetahuan dan teknologi canggih hadir dengan berbagai wajah baru karena mutu pendidikan yang terus ditingkatkan dengan standar nasional maupun internasional. Pendidikan berkualitas pun menjadi tujuan utama pembangunan sumber daya manusia.

Dalam konsep manajemen pendidikan modern, kepemimpinan sekolah merupakan kunci dominan keberhasilan peningkatan mutu sekolah. Beberapa peneliti telah menemukan hubungan antara kepemimpinan dan mutu sekolah. Berbagai pendekatan metodologis yang telah dilakukan dan identifikasi seperti kepemimpinan sebagai faktor efektivitas sekolah. Misalnya yang diteliti Bagdonas, 2002; Gurr, 2005; 1996; Leithwood, 1992; Reynolds, 1992; kepemimpinan dan hasil akademis siswa: Žvirdauskas, 2006; Caldwell, 2002; Fullan, 1998; Tomlinson, 1999; *leadership and school* sebagai organisasi pembelajar: Simonaitienė, 2004; Caldwell, 2002; Fullan, 1998; Tomlinson, 1999. Sekolah berkewajiban untuk mempromosikan keunggulan mutu sekolah masing-masing, yaitu menjadi organisasi pembelajaran, yang mampu mendesain ulang dirinya sendiri dan mampu menciptakan model baru dalam menanggapi perubahan eksternal. Dalam konteks seperti itu, kepemimpinan sekolah mengalami transformasi. Peran baru kepala sekolah mensyaratkan bidang kegiatan dan fungsi yang sesuai (Kęstutis Trakšėlys, dkk, 2016, hlm.78-79).

Kepemimpinan yang efektif telah menjadi perhatian utama dalam banyak reformasi pendidikan pada tahun 2000-an sebagaimana dapat dilihat dari laporan oleh Mourshed et al. (2010), Barber and Mourshed (2007) dan lainnya. Dalam studi tersebut diungkapkan bahwa sistem pendidikan negara-negara dilihat dari kualitas akademik mereka dalam tes PISA dan TIMSS. Satu temuan utama dalam laporan tersebut adalah bahwa lembaga pendidikan telah meningkatkan prestasi pendidikan murid mereka karena kepemimpinan sekolah yang kuat oleh kepala sekolah mereka, *educational institutions had improved their pupil's educational achievement owing to strong school leadership by their principals*, (Denise Vaillant, 2015, hlm. 2).

Sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa kepemimpinan mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi. Leithwood dkk (2006) menjelaskan bahwa Kepemimpinan adalah isu prioritas utama bagi banyak orang terutama yang peduli dengan pendidikan akhir-akhir ini (*Leadership is a high priority issue for many people concerned with education these days*). Sementara itu Beare dkk. (1989) menjelaskan kepemimpinan selalu muncul sebagai karakteristik utama sekolah yang luar biasa. Tidak ada keraguan lagi bahwa mereka yang mencari kualitas dalam pendidikan harus memastikan kehadirannya dan bahwa pengembangan pemimpin potensial harus diberi prioritas utama. Dengan demikian peran kepemimpinan di sekolah sangat signifikan (Rachma Fitriati, dkk. 2014, hlm, 259).

Kepemimpinan sekolah mempengaruhi mutu sekolah khususnya kinerja guru. Hal ini terjadi karena kepala sekolah adalah tokoh utama dalam manajemen sekolah terutama dalam peningkatan kualitas sekolah. Kepala sekolah adalah tokoh utama dari organisasi sekolah, dan memiliki peran penting dalam mengembangkan sekolah sebagai institusi. Kesuksesan sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah (Izaak Hendrik Wenno, 2017, hlm. 234).

Tobin dalam Izaak Hendrik Wenno (2017, hlm. 234) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan manajerial kepala sekolah sangat penting untuk mengelola pendidikan di sekolah sehingga efektif dan efisien dalam mencapai pendidikan

bermutu. Kepala sekolah adalah manajer organisasi yang melakukan strategi yang telah diputuskan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk melakukan fungsi manajerial mengenai kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian penggerak.

Sementara menurut salah seorang tokoh pendidikan Indonesia Wahjosumidjo beranggapan bahwa mutu pendidikan, disamping dipengaruhi oleh kualitas guru dalam proses belajar mengajar, lengkap tidaknya fasilitas di sekolah, juga dipengaruhi oleh kapasitas kepala sekolah. Peran kepala sekolah selain sebagai pemimpin bagi semua siswa, guru, dan pengawai, yang akan membawa kearah mana sekolah yang dipimpinnya, apakah akan menjadi sekolah yang bermutu atau akan menjadi sekolah yang biasa-biasa saja (Wahjosumidjo, 2013, hlm. 82).

Karena itu kepemimpinan kepala sekolah berperan penting untuk meningkatkan mutu sekolah di masa depan. Di sebagian besar negara, kepemimpinan di berbagai angkatan kerja mengalami penuaan dan sejumlah besar pemimpin sekolah akan pensiun selama lima hingga sepuluh tahun ke depan. Pada saat pergantian demografi tinggi di kepemimpinan sekolah, sistem pendidikan harus fokus pada membina pemimpin masa depan dan menjadikan kepemimpinan sekolah sebagai profesi yang menarik. Tantangan kepemimpinan kontemporer, dalam hal sistemik, tidak hanya untuk meningkatkan kualitas pemimpin saat ini tetapi juga untuk berkembang rencana yang jelas untuk kepemimpinan masa depan dan proses yang efektif untuk suksesi kepemimpinan (Beatriz Pont, dkk, 2008, hlm. 16).

Salah satu model kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah adalah model kepemimpinan pelayan (*servant leadership*). Kepemimpinan pelayan dibangun dari dua istilah, yaitu *leader* dan *servant*. Kedua istilah ini "*Oxymoron*" karena memainkan dua peran yang berbeda dalam satu waktu, melayani (*serve*) dan memimpin (*lead*). Ini adalah kontradiksi tersendiri sebab mungkin sulit memahami bahwa sebagai pemimpin pada saat yang bersamaan juga melayani orang yang dia pimpin. Pelayan yang memimpin (Ani Wahyu Rachmawati dan Donald C.Lantub, 2013, hlm. 388-389).

Kepemimpinan pelayan pertama kali diungkapkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1976. Ia mencetuskan sebuah gagasan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang melayani (*service*), mendukung (*support*) dan memberdayakan (*empowerment*). Dia mengidentifikasikan pemimpin pelayan dalam bahasa latin sebagai subjek pribadi *primus interperes* (*first among equals*), yang artinya pertama diantara yang sederajat (Meshack Ambani Mulongo, 2016, hlm.245).

Menurut Kent (2016), model kepemimpinan pelayan memiliki keunggulan (1) komponen moral, artinya moral menjadi bagian yang terintegral sebagai identitas pemimpin dan ditransfer atau ditularkan kepada bawahan atau pengikutnya; (2) fokus terhadap layanan kepada pengikut atau bawahan, artinya pemimpin memberi perhatian bagi perbaikan, peningkatan dan pencapaian kinerja pribadi bawahan dan bukan sekedar untuk kepentingan organisasi; (3) perhatian kepada kesuksesan semua stakeholder, artinya pemimpin organisasi memandang bahwa keberhasilan organisasi tak lepas dari segala komponen internal maupun eksternal.

Dalam prakteknya kepemimpinan kepala sekolah belum mampu menerapkan model kepemimpinan yang melayani. Kepala sekolah belum mampu menerapkan kepemimpinan yang memberdayakan, memberikan perhatian kepada bawahan dan fokus pada kesuksesan organisasi yang merupakan nilai-nilai utama model kepemimpinan pelayan.

Penulis melakukan studi pendahuluan dan analisis masalah. Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang dilakukan terhadap kepala sekolah dan guru Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum mampu menjalankan tugas kepemimpinan pelayan dalam meningkatkan mutu sekolah. Hal itu terjadi karena beberapa penyebab sebagai berikut.

Pertama, tingkat pemberdayaan bawahan masih rendah. Hal ini tercermin dari belum adanya program pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan secara terjadwal dan berkelanjutan. Pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut belum menjadi perhatian utama kepala sekolah. Padahal pemberdayaan guru merupakan salah satu kunci keberhasilan mutu sekolah apabila diselenggarakan secara

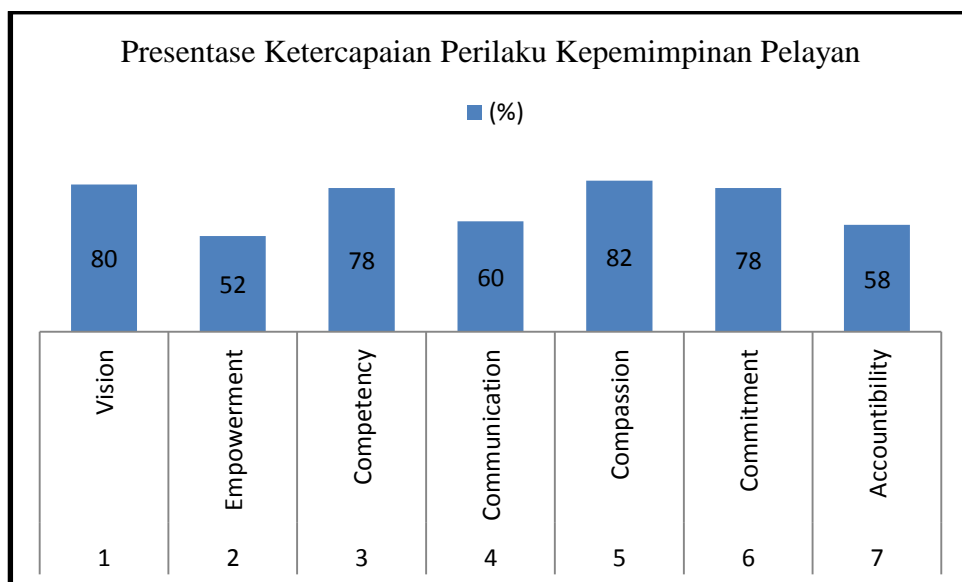
berkesenambungan. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 7 ayat 2 bahwa “pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi”. Dalam konteks inilah program pemberdayaan memiliki kaitan yang positif terhadap peningkatan mutu bawahan (guru dan tenaga kependidikan). Dengan adanya pemberdayaan oleh kepala sekolah, guru dan staf akan menjadi termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik untuk melayani peserta didik.

Kedua, rendahnya komunikasi dan koordinasi kepala sekolah. Salah satu ciri pemimpin yang mau melayani adalah kemauan untuk membangun komunikasi dengan bawahan. Dalam kenyataannya, kepala sekolah masih belum mampu mendengarkan keluhan bawahan, belum mampu mengarahkan dan berkoordinasi dengan semua bawahan, instruksi, pengambilan keputusan masih bersifat pribadi, belum mampu menyampaikan visi dan misi sekolah, membagi tugas-tugas, dan penyampaian kebijakan yayasan belum dipahami dengan baik. Padahal komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya program-program yang ditentukan oleh kepala sekolah bersama dengan tim. Kepala sekolah tidak bisa berjalan sendiri. Kepala sekolah perlu berkomunikasi dengan bawahannya. William V. Hanney (Onong Uchyana Effendi 2001, hlm.116) mengatakan organisasi terdiri atas sejumlah orang, ia melibatkan keadaan saling bergantung, ketergantungan memerlukan koordinasi, dan koordinasi mensyaratkan komunikasi). Oleh karena itu, komunikasi merupakan hal yang sangat penting.

Ketiga, kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah. James A. Autry (2001), seorang pemimpin pelayan harus menjunjung tinggi akuntabilitas transparansi dan keterbukaan. Pengelolaan sekolah pun harus akuntabel. Maka sikap akuntabilitas dan transparansi memungkinkan warga sekolah dapat merundingkan hal-hal yang penting bagi kepentingan sekolah, membangun

sinergitas, dan memudahkan para pengambil keputusan untuk menjelaskan mengapa keputusan dibuat seperti yang dilakukannya.

Indikasi permasalahan tersebut didukung oleh studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti di 3 (tiga) sekolah dasar Katolik di kota Bandung. Hasil angket yang menggunakan ukuran skala Linkert dari angka 1–5 tersebut adalah pencapaian karakteristik yang memberdayakan (*Empowerment*) memperoleh nilai rata-rata 2,6 dengan presentase 52 %. Kemampuan Berkomunikasi (*Communication Skill*) memperoleh nilai rata-rata 3,0 dengan presentase 60 % dan Akuntabilitas (*Accountability*) memperoleh nilai rata-rata 2,9 dengan presentase 58 %. Gambaran presentase ketercapaian dapat dilihat pada bagan berikut ini.



Tabel 1.1 Presentase Ketercapaian Perilaku Kepemimpinan Kepelayanan

Berdasarkan hasil angket tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan yang memberdayakan, keterampilan berkomunikasi dan memiliki akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah tidak berjalan sebagaimana mestinya atau masih di bawah standar pencapaian 75 % (Data Diolah, 2019).

Keempat, lembaga pendidikan Katolik yang membawahi SD Katolik belum memiliki program pelatihan kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup

kurikulum, dan petunjuk pelaksanaan pelatihan secara baku. Kurikulum pelatihan seringkali tidak relevan dengan kebutuhan kepala sekolah dan tidak ada pendoman teknis implementasi pelatihan.

Kelima, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut pelatihan kurang mendukung. Narasumber, materi dan evaluasi belum terlaksana secara konsisten.

Untuk mengatasi permasalahan yang sudah dipaparkan tersebut diatas, penulis menyadari pentingnya mengembangkan sebuah model pelatihan kepala sekolah. Tujuan dari pelatihan kepala sekolah tersebut adalah agar kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan yang melayani di sekolah.

Pembinaan dan pengembangan kepala sekolah SD Katolik di kota Bandung perlu penekanan pada model pelatihan kepemimpinan pelayan. Kegiatan pelatihan perlu dikembangkan untuk mendorong peningkatan kompetensi kepala sekolah. Memang sekolah-sekolah sudah memberikan perhatian pada pelatihan kepala sekolah, namun pengembangan dan pembinaan kepemimpinan kepala sekolah belum menjadi prioritas utama.

Lembaga pendidikan katolik di kota Bandung sudah memberikan perhatian pada pembinaan dan pelatihan kepala sekolah, namun kurang memberikan perhatian pada tataran pelatihan teknis dan belum ada implementasi model pelatihan yang bersifat baku sehingga ada keseragaman dan kesatuan model pelatihan kepemimpinan kepala sekolah.

Implementasi model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill* fokus pada tiga analisis kebutuhan kepemimpinan pelayanan antara lain: kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), kemampuan berkomunikasi (*communication skill*) dan akuntabilitas (*accountability*). Ketiga model pelatihan dilakukan dengan berbasis *on the job skill*. Pendekatan *on the job skill* adalah model pelatihan kepala sekolah yang menghubungkan antara materi pengetahuan dengan pekerjaan teknis pengelolaan sekolah. Model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill* ini diharapkan dapat memperbaiki (*to improve*) kualitas pengelolaan sekolah.

Tahap-tahap model pelatihan kepemimpinan pelayanan diadaptasikan dari model pelatihan dan pengembangan instruksional Addie. Addie Singkatan dari

Analysis, Design, Develop, Implementation and Evaluation yang meliputi tahap analisis, tahap desain, tahap pengembangan, tahap implementasi dan tahap evaluasi. Kelima tahap ini sangat cocok diterapkan dalam pelatihan kepemimpinan kepelayanan sehingga pelatihan memiliki panduan mulai dari analisis kebutuhan, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Karena itu, kepala sekolah akan dilatih materi kepemimpinan kepelayanan berdasarkan tahapan-tahapan tersebut. Peserta menerima materi, menganalisis dengan berdiskusi, mempraktekkan dan tindak lanjut. Pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kompetensi kepala sekolah untuk memberdayakan, berkomunikasi dan membangun akuntabilitas pengelolaan sekolah.

Berangkat dari latar belakang permasalahan tersebut diatas, maka diperlukan sebuah penelitian dengan Judul: **Implementasi Model Pelatihan Kepemimpinan Kepelayanan Berbasis *On The Job Skill*** (*Studi Kasus Model Pelatihan Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Katolik di Kota Bandung*).

B. Identifikasi, Batasan, dan Rumusan Masalah

Berdasarkan pengamatan di lapangan, dapat diidentifikasi beberapa faktor yang menjadi hambatan kepala sekolah pada Sekolah Dasar Katolik dalam menerapkan kepemimpinan kepelayanan sebagai berikut.

- a. Lembaga pendidikan Katolik yang menaungi SD Katolik di kota Bandung belum memiliki program pelatihan kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup kurikulum, dan petunjuk pelaksanaan pelatihan secara baku. Kurikulum pelatihan seringkali tidak relevan dengan kebutuhan kepala sekolah dan tidak memiliki pendoman teknis implementasi pelatihan.
- b. Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut pelatihan kurang terorganisir dengan baik. Jadwal pelatihan, pemilihan narasumber, materi dan evaluasi pelatihan tidak terdokumentasikan sehingga pelatihan kurang memberikan dampak pada kinerja kepala sekolah.
- c. Rendahnya kompetensi kepala sekolah untuk memberdayakan bawahan. Hal ini tercermin dari belum adanya program pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan secara terjadwal dan berkelanjutan. Pelaksanaan, evaluasi dan

tindak lanjut belum menjadi perhatian utama kepala sekolah. Padahal pemberdayaan guru merupakan salah satu kunci keberhasilan mutu sekolah apabila diselenggarakan secara berkesinambungan.

- d. Rendahnya komunikasi dan koordinasi kepala sekolah dalam menjalankan tugas pokok. Salah satu ciri pemimpin yang mau melayani adalah kemauan untuk membangun komunikasi dengan bawahan. Kepala sekolah masih belum mampu mendengarkan keluhan bawahan, belum mampu mengarahkan dan berkoordinasi dengan semua bawahan, instruksi, pengambilan keputusan masih bersifat pribadi, belum mampu menyampaikan visi dan misi sekolah, membagi tugas-tugas, dan penyampaian kebijakan yayasan belum dipahami dengan baik.
- e. Kurangnya kompetensi kepala sekolah dalam melakukan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah. Seorang pemimpin pelayan harus menjunjung tinggi akuntabilitas transparansi dan keterbukaan. Pengelolaan sekolah pun harus akuntabel.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana implementasi model pelatihan kepemimpinan kepelayanan berbasis *on the job skill* pada Sekolah Dasar Katolik di Kota Bandung?

Adapun rincian fokus masalah tersebut menjadi rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana implementasi model pelatihan kepemimpinan kepelayanan berbasis *on the job skill* untuk memperbaiki mutu kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung?
 - a. Bagaimana hasil analisis kebutuhan model pelatihan kepemimpinan kepelayanan berbasis *on the job skill*?
 - b. Bagaimana desain model pelatihan kepemimpinan kepelayanan berbasis *on the job skill*?

- c. Bagaimana pengembangan model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill*?
 - d. Bagaimana implementasi model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill*?
 - e. Bagaimana evaluasi model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill*?
2. Bagaimana efektivitas model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menganalisa hambatan-hambatan implementasi model pelatihan kepemimpinan pelayanan *berbasis on the job skill* dan membuat desain model pelatihan untuk meningkatkan mutu kepemimpinan pelayanan kepala sekolah pada Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung.

Tujuan khusus dari penelitian ini dapat diungkapkan sebagai berikut.

1. Mengetahui hasil analisis kebutuhan implementasi pelatihan kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung.
2. Melakukan desain model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill* pada Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung.
3. Melakukan pengembangan model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill* pada Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung.
4. Mengetahui implementasi model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill* pada Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung.
5. Mengetahui evaluasi model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job skill* pada Sekolah Dasar Katolik di kota Bandung
6. Mengetahui efektivitas implementasi model pelatihan kepemimpinan pelayanan berbasis *on the job kill* pada Sekolah Dasar Katolik di Kota Bandung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan teori pengembangan kepemimpinan pelayan kepala sekolah khusus di sekolah-sekolah dasar Katolik demi meningkatkan mutu sekolah dasar.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian diharapkan dapat memberikan masukan untuk pengembangan model pelatihan dan pengembangan kepala sekolah yang bernaung di sekolah-sekolah swasta sehingga mutu kepemimpinan kepala sekolah swasta semakin ditingkatkan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk para pengambil kebijakan di bidang pendidikan dasar dan menengah untuk merencanakan pembinaan yang strategis terhadap model kepemimpinan kepala sekolah dasar.
- c. Penelitian diharapkan dapat memberikan masukan kepada peserta khususnya kepala sekolah tentang strategis pemberdayaan, berkomunikasi efektif dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah.
- d. Bagi saya sendiri, penelitian ini dapat semakin menambah wawasan terutama untuk mengembangkan kepemimpinan ideal dalam pengembangan sekolah.

E. Struktur Penulisan Disertasi

Dalam penulisan disertasi ini, peneliti merancang susunan disertasi sebagai berikut.

1. Bab 1 yaitu Pendahuluan meliputi latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi.
2. Bab 2 yaitu Kajian Teori meliputi teori pelatihan kepala sekolah, tahap-tahap pelatihan, manfaat pelatihan, efektivitas pelatihan, kepemimpinan pelayan, karakteristik kepemimpinan pelayan, pengembangan pemberdayaan,

pengembangan komunikasi, pengembangan akuntabilitas pengelolaan sekolah, penelitian yang relevan dan kerangka pemikiran.

3. Bab 3 yaitu Metodologi Penelitian meliputi pendekatan dan metode penelitian, lokasi dan subjek penelitian, populasi dan sample, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen pengumpulan data.
4. Bab 4 yaitu Hasil dan Pembahasan yang didasarkan pada uji coba lapangan.
5. Bab 5 yaitu Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi.